**|Pagina 2|**

Robert Mueller entrou como o novo diretor do FBI em setembro de 2001, prometendo um novo começo. Identificou a atualização da tecnologia do FBI como uma das suas 10 principais prioridades. No entanto, dois anos depois, não pareceu ter mudado muito, de acordo com várias pessoas familiarizadas com a agência. No verão de 2003, enquanto Mueller e o CIO da altura Wilson Lowery estavam a intervistar Jerry Gregoire para o cargo de CIO, Gregoire, que tinha sido CIO para Dell Computer e Pepsi Cola, diz que perguntaram o que ele faria para obter o VCF de volta ao lugar . Em resposta, Gregoire perguntou se o FBI tinha considerado matar o VCF e começar de novo. A resposta que se lembra é: "Não podemos porque não é assim que as coisas são feitas aqui Congresso".

Acrescentou: "Saí daquela reunião dizendo:" Não sei se posso ajudá-los ". O cargo foi oferecido e aceitou o trabalho do CIO em setembro de 2003. Mas, dentro de alguns dias, Lowery chamou-o, pedindo-lhe que enviasse uma carta declinando a oferta, de acordo com Gregoire. (Apesar dos persistentes pedidos de explicação do porque o FBI estava retirando a oferta, Gregoire não recebeu nenhum motivo para a reversão.)

Gregoire foi entrevistado alguns meses após a partida rápida de Darwin John, o antigo CIO para a Igreja Mórmon e Scott Paper. John durou apenas 10 meses como FBI CIO antes de sair devido ao que ele apenas descreveria como um desacordo sobre "uma questão de princípio" com Mueller. Olhando para trás em seu mandato como CIO, John descreve o trabalho de transformar as operações de TI do FBI como "O Monte Everest de desafios de TI".

**Um acidente de comboio em câmara lenta**

Essa foi a cultura que Azmi herdou em dezembro de 2003, quando ele deixou seu cargo de CIO no Ministério Público dos EUA para aceitar o cargo de atuação da CIO no FBI. (Ele foi oficialmente nomeado CIO em maio de 2004.) Quando Azmi chegou a bordo, uma das primeiras perguntas que pediu ao gerente do FBI foi o tamanho do seu orçamento de TI. A resposta recebida por Azmi, entregue com um rosto direto, foi de US $ 5.800. A razão: quase todo o orçamento de TI do FBI foi controlado por escritórios de campo e outras divisões na gerencia, não o CIO da sede. "Nada realmente me chocou mais", diz Azmi.

Azmi também soube que o FBI não havia cumprido plenamente com uma lei assinada pelo presidente Clinton sete anos antes - que exigia as responsabilidades e competências para os CIOs federais. Por exemplo, o FBI nem sequer desenvolveu políticas básicas de TI, uma arquitetura empresarial, uma estratégia de gerenciamento de portfólio ou um plano estratégico. "Fiquei surpreso ao ver que uma organização tão grande como o FBI e com uma missão tão crítica, [não tinha no lugar] algumas dessas coisas básicas", diz Azmi.

Quanto ao VCF, Azmi diz que notou imediatamente que havia poucos técnicos do FBI em comparação com o número de empreiteiros da SAIC. Como resultado, o FBI não conseguiu acompanhar a comunicação dos requisitos em constante expansão para os desenvolvedores da VCF para SAIC. A SAIC estava preenchendo os espaços em branco e tomando muitas decisões-chave de desenvolvimento.

Para cumprir o prazo de dezembro de 2003, a SAIC criou oito equipas de software, que incluíram 250 posições em tempo integral, para escrever software e desenvolver aplicativos para atender requisitos em constante evolução. O volume de negócios no FBI fez com que os requisitos mudassem com freqüência, segundo Hughes e Punaro. Desde novembro de 2001, o FBI teve 19 mudanças de gerenciamento de TI. "Cada mudança trouxe novas direções, uma perspectiva diferente sobre prioridades e novas interpretações aos requisitos", escreveu Punaro em seu depoimento ao Congresso. Ao todo, o FBI pediu 36 modificações de contrato, uma média de uma e meia de pedidos por dia. As numerosas mudanças de requisitos foram "o aspecto mais prejudicial", afirmou Punaro. Como resultado, o preço de todo o projeto da Trilogy passou de uma estimativa original de US $ 379,8 milhões em 2000 para US $ 596 milhões até 2004,

Em dezembro de 2003, a SAIC entregou o que mais tarde descreveu como um "instantâneo no tempo" do software para o VCF. Um avaliador independente, Aerospace Corp., testou o sistema como se a cópia fosse um produto acabado e encontrou inúmeras deficiências. O NRC também apresentou um relatório em maio de 2004 ao FBI, concluindo que "o programa de modernização de TI do FBI não está atualmente no caminho do sucesso". O relatório recomendou que a Gerencia abandonasse sua implementação do big-bang em favor de uma abordagem incremental e desenvolvesse melhores habilidades de gerenciamento de programas e pessoal.

Esses relatórios convenceram o FBI de que sua estratégia de descolagem era muito ambiciosa. Em junho de 2004, a agência mudou sua abordagem, exigindo apenas que um sistema operacional inicial focado nos processos de fluxo de trabalho seja entregue em dezembro de 2004. O sistema VCF operacional completo seria entregue em 2005. A SAIC entregou um sistema inicial de processo de fluxo de VCF no horário e Em janeiro, o sistema inicial do VCF foi entregue ao escritório do FBI em Nova Orleans para que os agentes testassem. Azmi viajou para Nova Orleans em março para se encontrar com os agentes e dar as suas críticas.Voltou com más notícias para Mueller. Dois meses depois, o sistema foi colocado em New Orleans, com o FBI passado 1.800 horas treinando 240 agentes para usar o sistema, Azmi informou a Mueller que o programa era muito complicado para os agentes usarem.

Uma semana depois, Mueller finalmente informou o Congresso de que ele iria fazer o que os especialistas em TI disseram que deveriam ter sido feitos anos antes: Matar o VCF.

**Airing Out o FBI**

Agora, um ano em seu trabalho como o quinto CIO do FBI, Azmi fez alguns progressos na construção de uma base mais sólida para TI. Em fevereiro, Mueller finalmente deu autoridade ao orçamento de Azmi sobre o orçamento de TI da gerencia - uma ocorrência rara para o governo federal, na qual a maior parte do poder orçamental reside com os CFOs federais ou com gerentes de TI em divisões mais profundas no organograma da agência. A autoridade orçamental dará ao Azmi o poder de consolidar mais facilmente as aplicações e sistemas de TI e ditar os padrões em toda a agência. Azmi diz que também recentemente resolveu alguns problemas com a arquitetura empresarial da Gerencia, e agora pode consolidar sistemas e desenvolver novos, baseados na missão da agência para combater o crime e o terrorismo. Azmi está perto de identificar todos projetos de TI para cumprir seu objetivo de estabelecer um plano de gerenciamento de portfólio.Está no processo de criação de um plano estratégico de cinco anos para orientar o desenvolvimento e os gastos com TI.

Azmi também está tentando mudar o ceticismo tradicional da agência de TI. Reúne-se regularmente com os principais interessados, como o grupo de assessores de agentes especiais, para solicitar aconselhamento sobre as funções do novo sistema para substituir o VCF. Também nomeou um agente especial visitante (que muda em cada seis meses) para se juntar aos seus funcionários para informar Azmi e o departamento de TI sobre quais agentes de campo de tecnologias precisam. Por sua vez, o agente visitante descobre como funciona o escritório de CIO e TI, informações que ele pode levar de volta a outros agentes. E a cada seis meses, a Azmi convoca uma "reunião de todas as mãos" com toda a equipa de TI de 500 membros para discutir como as coisas estão acontecendo.

Em março de 2005, Azmi entregou na primeira promessa que ele fez quando ele foi nomeado CIO. O serviço de ajuda normalmente fechava às 7 da noite de ontem, após o qual os técnicos só podiam ser acessados ​​pelo pager. No ano passado, a Azmi prometeu aos agentes em todo o mundo que teriam acesso a um serviço de atendimento 24 horas por dia. Em março, Azmi disse aos agentes que o departamento de ajuda estava aberta 24 horas por semana, 7 dias por semana. Eu quero que eles saibam que "se eles estão no trabalho, estamos no trabalho", diz Azmi.

No final de maio, o FBI anunciou que construirá um novo sistema de gerenciamento de casos chamado Sentinel em quatro fases. A agência deverá emitir uma RFP para o projeto neste verão. Azmi diz que planeja implantar vários recursos, incluindo fluxo de trabalho, gerenciamento de documentos, gerenciamento de registros, controle de acesso, trilhas de auditoria, login único e aplicativos PKI. Azmi percebe que a transição para o novo sistema exigirá a conquista dos agentes primeiro. Para gerir as expectativas, ele planeja se comunicar com frequência e despejar muitos recursos em agentes de treinamento.

"Queremos automatizar as coisas que são mais complicadas manualmente para os agentes, para que possam ver que a tecnologia pode realmente aumentar sua produtividade". "É assim que se mudam atitudes".

Até agora, Azmi recebeu boas notas para o que ele conseguiu realizar. "Ele fez uma melhoria ao longo do tempo", diz Randy Hite, diretor da GAO para arquitetura de TI e problemas de sistemas. "Há muitas coisas que contribuem para os desafios para a organização, e alguns estão sendo tratados agora".

Mas o Congresso e outros grupos governamentais e privados de vigilância continuam a criticar os esforços do FBI para se juntarem ao século XXI. Em um relatório recente, a Academia Nacional de Administração Pública, um grupo independente de assessoria governamental em Washington, DC, levantou o espectro de que o Congresso pode ter que aprovar uma lei que exija que o FBI desenvolva um processo abrangente de compartilhamento de informações se a agencia não melhorar imediatamente.

Hite diz que a agencia ainda tem um longo caminho para escalar para elevar a TI ao nível em que apoia o FBI em cumprir sua missão de combater o crime e analisar a inteligência para combater o terrorismo. "É um salto considerável de definir as políticas de TI para garantir que sejam seguidas pelas pessoas lá fora, gerenciando projetos", diz ele. "Uma maneira gentil de descrever o FBI é chamar isso de organização desafiada".

Azmi está ciente da montanha que o enfrenta - sem mencionar as consequências de não entregar os sistemas de apoio que os agentes precisam para lutar contra o crime e o terrorismo de alta tecnologia. "Olhando para a missão do FBI e quão crítico é, eu direi que estamos em guerra", diz ele. "E a melhor ferramenta que temos é a informação, e se a informação não chegar aos agentes na rua a tempo, então não fizemos nosso trabalho corretamente".